



Projekti Haaparannan Klippanin sairaanhoitajille
psyyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin lisäämiseksi työyhteisössä

Anna-Mari Kinnunen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveysten edistämisen koulutusohjelma
Terveystenhoitaja (Ylempi AMK) Master of Health Care

KEMI 2013

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	
Opinnäytetyön tekijä:	Anna-Mari Kinnunen
Opinnäytetyön nimi:	Projekti Haaparannan Klippanin sairaanhoitajille psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin lisäämiseksi työyhteisössä
Sivuja (joista liitesivuja):	40 (6)
Päiväys:	
Opinnäytetyön ohjaaja(t):	Anneli Paldanius, Airi Paloste
<p>Projektityöni tarkoituksena oli kehittää työpaikallamme säännöllinen keskusteluryhmä sairaanhoitajille, jossa he keskustelevat työhönsä liittyvistä ongelmista ja asioista, jotka voivat olla huonontamassa työilmapiiriä. Keskustelutilaisuuksissa käsitellään asioita, jotka henkilökunta kokee tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Tilaisuuksia on tarkoitus jatkaa säännöllisesti.</p> <p>Projektin tavoitteena oli lisätä sairaanhoitajien psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia työyhteisössä. Psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin lisääntyminen lisää työssäjaksamista, jolloin työntekijät jaksavat paremmin kehittää myös omaa työtään ja työyhteisöään.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä en käsittele fyysistä työhyvinvointia lainkaan, koska projektini painottuu psyykkisiin ja sosiaalisiin puoliin. Lisäksi viitekehyksessä selvitetään vuorovaikutusta ja sen merkitystä työyhteisön toiminnassa, tiimityötä sekä esimiehen ja alaisen suhdetta ja asemaa tiimiorganisaatiossa.</p> <p>Tein sairaanhoitajille pienimuotoisen kyselyn työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta SWOT-analyysin avulla. Kyselyssä tuli esille tarve yhteiselle keskustelutilaisuudelle. Valitsin opinnäytetyön toteutustavaksi projektityön, koska sen avulla on mahdollisuus toteuttaa organisaatiossa tärkeäksi koettujen asioiden kehittämistä. Keskustelutilaisuudet käynnistetään syksyn aikana. Niitä on tarkoitus järjestää kerran kuukaudessa. Tilaisuuksissa keskustellaan asioista, jotka ryhmä kokee tärkeäksi.</p>	
Asiasanat: Työhyvinvointi, Vuorovaikutus, Tiimityö	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme:	
Author:	Anna-Mari Kinnunen
Thesis title:	Project for nurses at Haparanda Klippan, for improved mental and social welfare at work.
Pages (of which appendixes):	40 (6)
Date:	
Thesis instructor(s):	Anneli Paldanius, Airi Paloste
<p>The purpose of this project was to create a regular discussion-group to counteract the problems that can occur, and therefore be impairing the working environment. The topics at the meetings are the questions that the staff values as important and current. The plan is to continue with the meetings regularly.</p> <p>The target of the project was to increase the nurse's mental and social welfare in the work community. Increased mental and social welfare also increases the capability to manage the work and therefore be able to develop the work and the working community.</p> <p>In the theory part I don't take observation at the physical parts at all. That's because my project has the main point in the mental and social welfare at work. I also included the importance of interaction, teamwork and the relation between the head and employee in the organization.</p> <p>I did a survey to nurses about the mental and social work-environment with SWOT-analysis. In the survey it came up, that there is a need of collective discussion meetings. I choose to do my thesis in form of a project, because in this way I was able to develop the organization around the points that come up as important. The meetings is about to start this autumn, and it's planned to happen once a month. The topics will be chosen by the group, and what they feel is important in that very moment.</p>	
Asiasanat: Job welfare, Interaction, Teamwork	

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	5
2. TYÖHYVINVOINTI.....	6
2.1 Psyykkinen työhyvinvointi.....	9
2.2 Sosiaalinen työhyvinvointi.....	11
3 VUOROVAIKUTUS	12
4 TIIMITYÖ.....	16
4.1. Esimies tiimiorganisaatiossa	18
4.2. Alainen tiimiorganisaatiossa	21
5 PROJEKTIN KUVAUS	22
5.1. Projektin tarkoitus ja tavoitteet	23
5.2. Projektin lähtökohdat ja toteutus.....	24
6 ETIIKKA JA LUOTETTAVUUS PROJEKTISSA.....	26
7. POHDINTA	27
LÄHTEET	31
LIITTEET.....	35

1 JOHDANTO

Terveysthuoltoalan tärkein voimavara on osaava, riittävä ja hyvinvoiva henkilöstö.

Hyvinvoivien työntekijöiden merkitys työelämän keskeisimpänä voimavarana on tullut sitä tärkeämmäksi mitä enemmän on saatu raportteja työssäjaksamisen ja työuupumuksen ongelmien lisääntymisestä. (Siitonen, Repola & Robinson 2002.)

Työskentelen Haaparannassa pitkäaikaisvuodeosastolla sairaanhoitajana. Työyhteisössämme on viime vuosina toteutettu useita organisaatiomuutoksia. Johtajat ovat vaihtuneet moneen kertaan. Sairaanhoitajat ovat kokeneet, että jatkuvat muutokset ovat aiheuttaneet työmäärän lisääntymistä ja sitä kautta riittämättömyyden tunnetta oman työnsä suorittamiseen. Koetaan, ettei ehdi tehdä työtänsä niin hyvin kuin haluaisi. Useasti hoitajat työskentelevät ainoana sairaanhoitajana työvuorossa, jolloin ei ole mahdollisuutta keskustella toisen sairaanhoitajan kanssa hoitotyössä eteen tulevista ongelmista. Ratkaisut joudutaan tekemään yksin ilman kollegan tukea. Työnohjausta ei työpaikalla ole järjestetty. Kuukausipalaverit ovat useiden eri ammattiryhmien yhteinen informaatiotilaisuus, jossa käydään läpi yleisiä käytännön asioita.

Toteutin pienimuotoisen kyselyn sairaanhoitajille SWOT-analyysin avulla, jossa kartoitin työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. (Liite 1) Vastaajat saivat myös itse antaa ehdotuksia ja keinoja työviihtyvyyden lisäämiseksi työpaikallamme. Vastauksissa tuli esille tarve yhteisille keskustelutilaisuuksille sekä tiedonkulun parantamiselle työnantajan ja työntekijöiden välillä.

Projektin tarkoituksena on kehittää työpaikallamme säännöllinen keskusteluryhmä, jossa työntekijät keskustelevat työhönsä liittyvistä ongelmista ja asioista, jotka voivat olla huonontamassa työilmapiiriä. Keskustelutilaisuuksissa käsitellään asioita, jotka henkilökunta kokee tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Tilaisuuksien on tarkoitus jatkua säännöllisesti. Projektin tavoitteena on lisätä sairaanhoitajien psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia työyhteisössä. Psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin lisääntyminen lisää työssäjaksamista, jolloin työntekijät jaksavat paremmin kehittää myös omaa työtään ja työyhteisöään.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia. En käsittele fyysistä työhyvinvointia lainkaan, koska projektini painottuu psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Lisäksi viitekehyksessä selvitetään vuorovaikutusta, tiimityötä,

esimies tiimiorganisaatiossa, alainen tiimiorganisaatiossa ja näiden merkitystä työhyvinvoinnille.

2. TYÖHYVINVOINTI

Ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Samalla tavalla voidaan ajatella työpaikan hyvinvoinnista. Se ei ole vain fyysistä terveyttä ja turvallisuutta, vaan siihen vaikuttavat ihmisen oma elämäntilanne ja sosiaaliset suhteet. Työhyvinvointi on jokaisen yksilön henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat monet eri tekijät työolosuhteista jokaisen yksilölliseen elämäntilanteeseen. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä on se, miten jokainen työntekijä itse kokee olonsa työpäivän aikana. Työssäjaksamiseen auttavat työntekijöiden ihmissuhteet sekä kotona että työpaikalla.

(Koivisto 2001, 206; Juuti & Vuorela 2002, 65; Ojala & Ahonen 2003, 19.)

Työhön suhtautumista on tutkittu sekä sosiologian että psykologian piirissä. Tutkimukselle on ollut tyypillistä hajaantuminen useisiin erilaisiin näkökulmiin ja empiirisessä analyysissä käytettyihin mittareihin. (Forma 2004, 211). Svallfors ym. (2001) ovat tarkastelleet työhön ja organisaatioon sitoutumista Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Tutkimuksessa havaittiin hypoteesin vastaisesti, että naiset olivat kaikissa Pohjoismaissa miehiä sitoutuneempia työhönsä. Korkealla koulutustasolla ja sosioekonomisella asemalla oli myös merkitys korkeampaan työhön sitoutumiseen. Miesten ja naisten välillä ei ollut eroa organisaatioon sitoutumisessa, mutta korkeampi sosioekonominen asema liittyi yleisen työhön sitoutumisen lisäksi myös vahvempaan organisaatioon sitoutumiseen. Vanhemmat työntekijät olivat nuorempia sitoutuneempia omaan organisaationsa. Laajemmassa kansainvälisessä vertailussa työhön sitoutuneisuuden havaittiin olevan Pohjoismaissa suurempi kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa tai Australiassa (Hult & Svallfors 2002).

Eri ihmisillä on erilainen suhtautuminen työhön. Toisille se on tärkeämpi osa elämää kuin toisille. Toiset suhtautuvat työhön välineellisesti ja tekevät työtä vain ansaitakseen rahaa ja toisille työ on kutsumus, jolloin palkan suuruudella ei ole niin tärkeätä merkitystä. Työn merkitys saattaa korostua myös joissakin elämänvaiheissa ja olla toisina aikoina vähäisempi. Eläkkeelle siirtymisestä on havaittu taloudellisten tekijöiden merkityksen, joskin vaikutus on vähäisempi verrattuna terveydentilaan. (Hakola 2002.) Eläkkeelle siirtymisen näkökulmasta

tärkeäksi nousee työnantajan suhtautuminen työntekijöihin ja minkälaisessa yhteydessä nämä arvot ja asenteet ovat aikeisiin jatkaa työssä tai vetäytyä työstä. (Forma 2004, 210.)

Jääskeläinen (2013) esittelee työhyvinvointia käsittelevässä väitöskirjassaan mallin työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Malli kannustaa työyhteisöjä avoimeen vuorovaikutukseen, mikä auttaa vahvistamaan yhteistyötä, yhteishenkeä ja oppimista työyhteisössä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tavoitteena on vahvistaa työntekijän henkilökohtaista hyvinvointia ja parantaa työn tuottavuutta sekä asiakastyytyväisyyttä. Mallissa työhyvinvointia edistetään työn kehittämisen kautta. Työhyvinvoinnin kehittämiselle tulisi varata riittävästi aikaa kiireisestä arjesta huolimatta. Työyhteisöt tekevät yhdessä suunnitelmia ja toteuttavat niitä. Kaikille jäsenille on annettava mahdollisuus osallistua, sillä se lisää sitoutumista. (Jääskeläinen 2013.)

Kehittämällä organisaatiota kehitetään myös työyhteisöä ja omaa ammattitaitoa. Se tarkoittaa, että kykenee muuttamaan katsantokantaa ja kielen käytäntöä, kun puhutaan asenteista mietittäessä kuka tekee mitä ja kenellä on vastuu. Sinun terveys riippuu siitä, kuinka sinä viihdyt itsesi kanssa työssä ja vapaa-aikana. Puhuttaessa hoitoympäristöstä tarkoitetaan sillä ihmisiä, joita tapaat töissä ja kenen kanssa teet yhteistyötä. Kaikilla heillä pitää olla hyvä työyhteisö. Kaikilla on myös yhteinen vastuu kehittää ja muuttaa työyhteisöä, joka edistää luovuutta. Rikkomalla aikaisempia, vanhoja tapoja vaikutat organisaatioon ja sinun työsi sisältöön eli kehittäminen kehittää. (Vårdförbundet 2004, 55.)

Työyhteisön voimavarana ovat erilaiset ihmiset. Asioita voidaan tehdä monella eri tavalla. Moninaisuuden hyväksyminen antaa uusia ja arvaamattomia mahdollisuuksia työyhteisön kehittämiseen. Hyvin toimivassa työyhteisössä arvostetaan ja osataan hyödyntää työntekijöiden erilaisia näkemyksiä, odotuksia ja yksilöllistä osaamista. Jokainen työntekijä kokee olevansa arvokas. Kun ihmisellä on vahva omanarvontunne, häneen eivät vaikuta muiden ihmisten käyttäytyminen itseä kohtaan. Hän ei menetä omaa identiteettiään joutuessaan vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin, vaan kykenee pysymään omana erillisenä yksilönä. (Paasivaara 2009, 54–55.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan kiire kuormittaa työssä edelleen ja monet tehtävät ovat ruumiillisesti raskaita. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön nähdään huonoiksi sekä organisaation johtamiseen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen ei olla tyytyväisiä.

Terveysthuoltoalan henkilöstö kokee silti työnsä edelleen antoisana ja palkitsevana. Sen sijaan arviot työpaikan tarjoaman palvelun laadusta ovat heikentyneet ja riittämättömyyden tunteet ovat yleisiä (Laine 2006, 395 -397.)

Henkilöstön hyvinvointiin terveydenhuollon työyhteisössä vaikuttaa myös se, että hoitotyön henkilöstömitoitus ja rakenne ovat potilaiden, toiminnan ja hoitotyössä toimivien kannalta optimaalisella tasolla (STM 2003, Hart 2005). Terveysthuollon johtamisen kehittämisessä on viime vuosina korostunut tulosjohtaminen. Taloudellisten kysymysten ollessa valtakunnallisesti korostuneesti esillä, eettiset arvot jäävät helposti taka-alalle (Parviainen & Sarvimäki 1999, 73).

Organisaatioiden johtaminen, ja koko toiminnan perusta ja tuloksellisuus lähtevät arvoista. Arvo on arvo vain, jos se näkyy myös toiminnassa ja voimavarojen suuntaamisessa (Allen 2003 37; Northouse 2004, 306). Työhyvinvointi merkitsee hyvää työelämän laatua. Työhyvinvointiosaaminen voidaan nähdä arvona, joka on osa organisaation ja työyhteisön osaamispääomaa. Ihmisillä on tarve tulla hyväksytyksi, arvostetuksi ja kunnioitetuksi työyhteisössään. Tämä edellyttää myös johtajuudelta sellaista asennetta ja motiiveja, jossa oma etu ei ole etusijalla (De Pree 2004, 12).

Nakarin (2008) väitöstudkimuksessa tuli esille, että työn kuormittavuuden helpottaminen ei vähennä työntekijöiden stressiä ja sairauspoissaoloja, ellei samalla huolehdita siitä, että työntekijät voivat kokea kehittyvänsä työssään. Työilmapiirillä on tärkeä merkitys henkilöstön hyvinvointiin, organisaation tuloksellisuuteen sekä henkilöstön ja asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Esimiehen tuella on tärkeä merkitys työilmapiirin kehittämisessä.

Yksi pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan perustavoitteista on korkeatasoisesti toteutettu terveydenhuolto. Koko terveydenhuoltoalalla lähivuosien suurin haaste on uuden henkilökunnan saatavuus ja siihen liittyen myös nykyisen henkilökunnan jaksaminen. Hoitohenkilökunnan sitoutumista työpaikkaansa ja ammattiinsa sekä näihin vaikuttavia työolotekijöitä koskeneessa tutkimuksessa työhön sitoutumista heikensivät erityisesti työn vähäiseen palkitsevuuteen liittyvät tekijät, huono työilmapiiri ja huonoksi koettu esimiestyö (Laine ym. 2005; Estryn-Behar ym. 2007.) Työoloja kehittämällä voidaan lisätä yksilön työhyvinvointia, edesauttaa työssä jaksamista ja jatkamista ja näin pyrkiä turvaamaan riittävä ja laadukasta työtä tekevä terveydenhuollon henkilöstö. Työolot saattavat osoittautua

tulevaisuudessa yhdeksi tärkeäksi tekijäksi, kun alan henkilöstö tekee työtään koskevia valintoja (Parsons & Stonestreet 2004; Brady-Schwarz 2005; Hart 2005; Jackson-Malik 2005; Estryn-Behar ym. 2007; Laine 2007.)

2.1 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen hyvinvointi ilmenee monin tavoin sekä työyhteisössä että sen yksittäisissä jäsenissä. Se tuntuu hyvänä ja turvallisena työilmapiirinä, työpaikan me-henkenä, toiminnan häiriöttömyytenä ja yhteistyön sujumisena. Sairauspoissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät ja tuottavuus lisääntyy. Työntekijä kokee henkisen hyvinvoinnin mm. haluna tehdä työtä, tunteena, että työ sujuu ja että hän hallitsee työnsä. Hyvin järjestetty työ tuntuu mielekkäältä ja siinä on sopivasti haastetta. Työssä voi oppia uutta ja kehittyä. (Rauramo 2008. 18–19; Työsuojeluhallinto 2013.)

Psyykkinen hyvinvointi kertoo yksilön asenteesta ja suhteesta itseensä, omaan minuuteensa sekä ympärillä olevaan maailmaan. Lähtökohtana on aina yksilö itse. Nykyaika vaatii yksilöiltä yhä enemmän: työ ja toiminta täyttävät elämän. Se aika, joka tulisi viettää yhdessä perheen kanssa, leppäämiseen tai sosiaalisten suhteiden hoitamiseen, kuluu joko fyysisesti töissä, ylitöissä työpaikalla tai työpäivä jatkuu kotona. Toisaalta työasiat voivat olla mielessä niin vapaalla, valveilla ollessa kuin nukkuessa. Kiire ja työn henkinen rasittavuus ovat lisääntyneet. Työolotutkimuksissa on tullut esille, että työolojen haittatekijöistä kiireen haittaavuus on kasvanut eniten. Työn epävarmuus on lisääntynyt ja työpaikan menettämisen uhka on suurempi kuin aikaisemmin. Kuitenkin esille on tullut myös myönteisiä asioita: palkansaajien koulutustaso on korkea, työssä oppimiseen kannustetaan, uutta tekniikkaa hyödynnetään, positiivisia joustoja käytetään ja työtehtävät ovat monipuolistuneet. Henkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus keskustella joko työskennellessä tai taukojen aikana toistensa kanssa. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus nähdä oma työpanoksensa osana koko työprosessia. Tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työmotivaatiota. (Koivisto 2001, 208; Julkunen 2008, 211–212; Työsuojeluhallinto 2013.)

Työn rasittavuutta arvioitaessa on työn lisäksi otettava huomioon koko työympäristö. Esimerkiksi lämpötila, valaistus, melu, värinä, ilmastointi, säteily ja värit vaikuttavat ihmisen henkiseen ja ruumiilliseen hyvinvointiin. Henkistä hyvinvointia voidaan edistää poistamalla työstä tai työympäristöstä aiheutuvat vaarat ja muut haitallisesti vaikuttavat tekijät. Oikein mitoitettu työ edistää henkistä hyvinvointia. Virheellinen mitoitus tai työtapo voi haitata työntekoa ja olla jopa esteenä henkiselle hyvinvoinnille. Tärkeää on myös se, että työntekijöillä on mahdollisuus itse vaikuttaa työnsä määrään ja aikatauluun. (Rauramo 2008. 101–107, 132; Työsuojeluhallinto 2013.)

Työolojen kehittäminen lähtee ongelmien kartoittamisesta. Tämä voidaan tehdä monella eri tavalla: keskustelemalla, kyselyillä tai perehtymällä erilaisiin tilastotietoihin, esim. työpaikan sairauspoissaoloista ja henkilökunnan vaihtuvuudesta kuvaavilla luvuilla. Usein henkiseen hyvinvointiin kuuluvat asiat ovat hyvin käytännönläheisiä ja niihin voidaan vaikuttaa ilman suuria taloudellisia uhrauksia. Kysymys voi olla jokapäiväisistä, jokaisen ymmärrettävissä olevista käytännön asioista. (Rauramo 2008, 19; Työsuojeluhallinto 2013.)

Kun työpaikalla käsitellään yksittäisiä ongelmia, on aluksi hyvä selvittää, onko työntekijöiden yhteistyössä ongelmia. Työolojen kehittämisen esteenä voi usein olla työpaikan huono sisäinen yhteistyö. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten yhteistyö esimiesten ja alaisten välillä sekä työtovereiden kesken sujuu, toimivatko työsuojelu ja työterveyshuolto tarkoituksenmukaisella tavalla sekä millaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on osallistua omaa työtään ja työyhteisöään koskevaan suunnitteluun. Työyhteisön pitäisi toiminnassaan pyrkiä avoimeen ja keskustelemaan ilmapiiriin. Myös esimiesten keskinäisten suhteitten sujuminen on tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. (Koivisto 2001, 13; Työsuojeluhallinto 2013.)

Mikäli yhteistyössä ja osallistumismahdollisuuksissa todetaan puutteita, mietitään ongelmien syitä ja etsitään keinoja, joilla yhteistyötä voidaan parantaa. Usein jo pelkästään yhteistyön paraneminen vähentää oleellisesti työolojen rasittavuutta. Myös tiedonkulun parantaminen yhteisön eri tasojen ja ryhmittymien välillä voi lisätä edellytyksiä keskinäiselle yhteistyölle. (Työsuojeluhallinto 2013.)

Monia työssäjaksamista edistäviä hankkeita toteutetaan työpaikoilla. Näiden tarkoituksena on lisätä henkistä hyvinvointia, parantaa työyhteisöjen toimivuutta, työoloja ja työaikajärjestelyjä. Säännöllisen työpaikan kehittämistoiminnan on havaittu edistävän työhyvinvointia. On tärkeä huomioida riskejä mahdollisesti ehkäisevä työimun näkökulma. Työssä koettua tarmokkuutta, työlle omistautumista ja uppoutumista voidaan kutsua työimuksi. Voimavaratekijät työssä kuten esimiehen tuki ja arvostus ovat yhteydessä työn imuun, joka vähentää työn terveyttä vaarantavaa kuormittavuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 60.)

2.2 Sosiaalinen työhyvinvointi

Henkilökunnan voimavarat ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa. Siihen liittyvät ihmisten sosiaaliset suhteet palveluorganisaatiossa. Sosiaalinen pääoma on rakenteellista ja merkitsee ihmisten välistä vuorovaikutuskanavien muotoa ja suuruutta. Ihmisten välisten suhteiden laatu on toinen tärkeä sosiaalisen pääoman ulottuvuus. Työntekijöillä tulee olla luottamus ja tahto sitoutua organisaation tavoitteisiin. (TTL 2003, 4.)

Sosiaaliseseen pääomaan liittyy tietoperusteinen ulottuvuus, joka kertoo miten paljon totuudenmukaista tietoa on kuljetettavissa vuorovaikutuksen kanavissa sekä työtiimien kehittämistä varten hankkimat tiedot ja taidot. Sosiaalisen pääoman kasvattamisessa tärkeää on henkilöstön tietämys organisaation tavoitteista ja strategioista sekä osallistuminen ja vaikuttaminen niiden muotoiluun. . (TTL 2003, 4.)

Henkilöstön sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat organisaation tuloksiin. Sosiaalista pääomaa pitää lisätä ja korvata uudella tiedolla, jonka myötä myös henkilökunnan työhyvinvointi lisääntyy. Sosiaalisen pääoman avulla kehitetään tiedonkulkua ja yhteistyötä. Työntekijöiden osaamista, tietoa ja taitoa voidaan käyttää tehokkaasti työyhteisön kehittämiseen ja tuotantoon. (TTL 2003, 4.)

Työyhteisössä, jossa sosiaalinen pääoma on korkea, työntekijöistä huolehditaan ja työt tehdään innostavassa ilmapiirissä, työhyvinvointi koetaan hyväksi ja sairauspoissaolot ovat vähentyneet, johtajuus on oikeudenmukaista ja epäkohtiin puututaan. Sosiaalisen pääoman vähetessä, henkilöstö ei koe tulevansa kuulluksi ja työyhteisössä on paljon selvittämättömiä

ristiriitoja. Sosiaalinen pääoma tekee yhteisöstä eheämmän ja sen henkilöstöstä kyvykkäämmän ylläpitämään työpaikan yhteisöllisyyttä. (Paasivaara 2009, 58.)

3 VUOROVAIKUTUS

Kaikki toiminta työyhteisössä perustuu viestintään ja vuorovaikutukseen. Hyvinvoivassa ja vastuullisessa organisaatiossa tiedostetaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys ja luodaan mahdollisuudet sen toteutumiselle. Hyvinvoivassa työyhteisössä onkin tyypillistä avoin ja keskusteleva kulttuuri. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, minkälainen viestintäilmasto organisaatiossa on: kuinka paljon ja kuinka avoimesti organisaation jäsenet viestivät. Toimivaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta kuvaa molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Työntekijät saavat työhönsä resursseja, esimiehen tukea ja ohjausta, mutta toisaalta he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä itsenäisesti. (Wat & Shaffer 2005, 406–422; Aarnikoivu 2010, 123; Manka 2011, 109.)

Yksilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat siihen, miten yksilö toimii ryhmän jäsenenä. Vuorovaikutustaitoja ovat mm. kuuntelemisen ja havainnoinnin taidot, argumentointitaidot, taito osoittaa tukea, taito ottaa ja pitää puheenvuoroja, taito jatkaa toisten puheenvuorosta ja taito ylläpitää keskustelua. Ryhmäviestintätilanteessa tärkeiksi nousevat erityisesti kuuntelemisen ja havainnoinnin taidot. Esimerkiksi puheenvuorojen vaihtumista säädellään nonverbaalisen viestinnän havainnoinnin avulla. (Aarnikoivu 2010, 123; Jyväskylän yliopisto 2010.)

Taitava ryhmäviestintä edellyttää sekä tehtävä- että suhdekeskeisten taitojen hallintaa. Ryhmän tavoite ja tehtävä vaikuttavat siihen, millaisia taitoja erilaisissa ryhmätilanteissa erityisesti tarvitaan. Tehtäväkeskeiset taidot tukevat ryhmää tavoitteen saavuttamisessa. Näihin taitoihin kuuluvat mm. taito pysyä tehtävässä ja taito esittää erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Suhdekeskeiset taidot puolestaan tukevat ryhmän ilmapiiriä ja suhteiden luomista ja ylläpitoa. Näihin taitoihin kuuluvat mm. konfliktinhallintataidot ja taito osoittaa tukea. Esimerkiksi kuuntelemisen taito on ryhmän suhde- ja asiatehtävien kannalta tärkeä

taito. Taitava toiminta ryhmässä perustuu siihen, että yksilöllä on tietoa ryhmäviestinnästä, ryhmäprosesseista ja rakenteista ja että hän osaa tunnistaa erilaisia ryhmäilmiöitä. Ryhmäviestintätaidot ovat opittavia ja harjoiteltavia niin kuin muutkin taidot, kuten lukeminen tai vieraan kielen oppiminen. (Aarnikoivu 2010, 123; Jyväskylän yliopisto 2010.)

Vuorovaikutustyyliä voidaan jaotella kolmiportaisesti seuraavasti: jämäkkyys, passiivisuus ja aggressiivisuus. Sosiaalisissa tilanteissa ei yleensä kannata olla liian passiivinen tai aggressiivinen, vaan jotain siltä väliltä: ollaan jämäköitä. Jämäkkä ottaa huomioon tasapuolisesti omat ja muiden oikeudet ja tarpeet. Jos omia tarpeita ja tavoitteita vähätellään, muututaan helposti liian passiiviseksi ja periksi antaviksi sosiaalisissa tilanteissa. Jos taas korostetaan liikaa omia tavoitteita ja vähätellään muiden, silloin saatetaan syyllistyä liian hyökkäävään vuorovaikutustyyliin. (Luukkaala 2011, 230.)

Ei-suositeltavalle aggressiiviselle vuorovaikutustyyliä on tyypillistä: kieltäytyä kuuntelemasta, hyökkäävä ilmaisu, huutaminen, keskeyttäminen, mitätöinti, väheksyntä, nolaaminen ja voimakas kehonkieli. Aggressiivinen ihminen ei kuuntele muita, vaan haluaa puhua itse. Hän ei pyri sovitteluun erilaisia näkemyksiä, vaan on sen sijaan hyökkäävä. Aggressiivinen korottaa ääntänsä ja saattaa jopa huutaa. Toisen yrittäessä sanoa jotakin, hänet keskeytetään. Lisäksi hänen sanomisiaan mitätöidään ja väheksytään. Aggressiivinen voi pyrkiä nolaamaan keskustelukumppanin ja yrittää saada hänet naurunalaiseksi toisten silmissä. Oheisviestintä on voimakasta; kasvoniemi on tuima, otsa on rypyssä, katse on pistävä, kädet ovat liikkeessä ja kädet menevät taskussa ollessa nyrkkiin. (Luukkaala 2011, 232.)

Aggressiivisen keskustelijan lähtökohtana on pitää kiinni omista oikeuksista ja loukata muita. Hän korostaa omaa asemaansa väheksymällä muita. Aggressiivisen tavoitteena on aina voitto. Hän vaatii, painostaa ja pakottaa muut tulemaan puolelleen. Tällaisen neuvottelijan kanssa ihmiset ovat puolustuskannalla ja varuillaan. Aggressiivisuuteen vastataan myös usein aggressiivisuudella; laitetaan kova kovaa vastaan. Neuvottelutilanteessa aggressiivisten osapuolten välit lukkiutuvat helposti ja työasioissa ei päästä eteenpäin. Aggressiivisuuden

seurauksena on usein häpeä ja pettymys itseensä. Seurauksena voivat olla ihmissuhderistiriidat, suhteiden tulehtuminen ja työilmapiirin heikkeneminen. Yhteistyö ihmisten välillä on vaikeaa. (Luukkaala 2011, 233–233.)

Epäsuoraan aggressiivisuuteen liittyvät seuraavat piirteet: manipuloiva käyttäytyminen, takanapäin puhuminen, edessä hymyily, kyynisyys, pahantuulen puuskat, oikuttelu, emotionaalinen kiristys, huokailu, jota ei selitetä, ovien paiskomiset sekä epämukavan ilmapiirin luominen. Epäsuoralle aggressiivisuudelle on tyypillistä pyytää toisilta tietoa ja palveluksia ilman vastavuoroisuutta. Työnantajaa käytetään hyväksi laiskottelemalla, käyttämällä tietokonetta tai nettiyhteyksiä omiin tarkoituksiin työaikana, lähetetään sähköposteja ystäville ja ollaan facebookissa ja muissa sosiaalisissa medioissa. . (Luukkaala 2011, 233.)

Epäsuorasti aggressiivinen työtoveri on kyyninen ja ajattelee työnantajasta ja työyhteisöstä kielteisesti. Hän vähättelee työpaikkansa valmistamia tuotteita ja tarjoamia palveluita. Epäsuorasti aggressiivinen työtoveri kuormittaa muita työtovereitaan emotionaalisesti jopa kiristämällä, uhkailemalla ja syyllistämällä. Toiminnan lähtökohtana on halu loukata toisten oikeuksia, mutta hän ei uskalla sanoa asiaansa suoraan. Tällä tavalla toimiva ei luota itseensä eikä muihin. Tällaisen käytöksen seurauksena toiset tuntevat hämmennystä ja turhautumista, sillä ei voida olla varmoja, mitä toinen toiminnallaan tai sanomisillaan tarkoittaa. Epäsuorasti viestivä kertoo, että ellei toimita, miten hän haluaa, suuttuu hän, pettyy tai jopa sairastuu. (Luukkaala 2011, 234 – 235.)

Passiiviselle ilmaisulle ovat tyypillisiä tunnusmerkkejä: myöntely, marttyyriasenne, anteeksipyytely, puolustelu, itsensä vähättely ja masentunut kehonkieli. Passiivinen ja alistuva myötäilee silloinkin, kun on eri mieltä. Pelätään erimielisyyttä, sillä silloin toinen saattaisi suuttua tai jopa hylätä. Syy liialliseen myöntyväisyyteen saattaa johtua epävarmuudesta ja huonosta itsetunnosta. Alistuvat ovat yliyhteisöllisiä palvellen muita ja unohtaen omat tarpeensa. Toivotaan salaa, että muut huomaisivat kuinka hyviä ollaan ja saataisiin ansaittu palkinto. Alistuva pyytää anteeksi myös silloin, kun ei ole tehnyt mitään väärin. Omalle

vastuulle otetaan muiden huolimattomuudet. Alistuvat puolusteleivat ja selittelevät omia tekemisiään, vaikka siihen ei ole aihetta. Alistuva vähättelee omia aikaansaannoksia. On tehty työ huonosti myös silloin, kun muiden mielestä työ on onnistunut keskimääräistä paremmin. Passiivisen ja alistuvan koko olemus on alavireinen. Hänen kehonkielensä on masentuneen oloinen. Hänellä on huono ryhti, välttelee katsekontaktia tai katse on lasittunut. Kävely on hiukan hiipivää käytävän reunalla. Henkilökunnan kahvihuoneessa istutaan poissaolevana ja sisäänpäin kääntyneenä. Vaikutetaan pieneltä ja kasaan menneeltä. . (Luukkaala 2011, 234 – 235.)

Passiivisen toiminnan lähtökohtana on, ettei osata puolustaa omia oikeuksia ja tarpeita. Toisten tarpeet menevät omien edelle. Alistujat eivät ilmaise omia tunteitaan. He pelkäävät menettävänsä muiden hyväksynnän ja sen vuoksi ei uskalleta olla eri mieltä muiden kanssa. He saattavat ajatella, että muiden tulee ottaa huomioon heidän tarpeensa ilman, että he ilmaisevat ne ääneen. Alistujat näkevät helposti itsensä uhrina ja syyttävät toisia hiljaa mielessään. Ristiriitoja pelätään ja pyritään miellyttämään kaikkia. Alistuvasti toimiva tuntee kuitenkin itsensä tarpeelliseksi ja muiden hyväksymäksi. Samalla ollaan usein tyytymättömiä ja kiukkuisia itseä ja muita kohtaan. Saatetaan kokea arvottomuutta, toivottomuutta ja voimattomuutta. Liiallinen alistuminen johtaa todennäköisesti pitkällä aikavälillä uupumukseen. Uupumuksen kehittymistä nopeuttaa, että ei kykene sanomaan vastaan. Alistujia pidetään mukavina ja heitä käytetään hyväksi, narsistinen tai manipuloiva työtoveri käyttää tällaisen tilanteen omaksi edukseen. (Luukkaala 2011, 236.)

Jämäkälle viestinnälle on tyypillistä seuraavat piirteet: omien tarpeiden, toiveiden ja tunteiden selkeä ilmaiseminen, omasta puolesta puhuminen minä-muodossa, kyky kuunnella ja kysellä tarkennuksia, ei anna toisten keskeyttää tai nolata itseään ja osaa sanoa kohteliaasti ja syyllistämättä ei ja pyytää apua. Jämäkkä on selkeä, tietää, mitä tarvitsee ja toivoo sekä osaa ilmaista asiat ymmärrettävästi. Tällaisen kanssa yhteistyö on helppoa. Yhteistyötä helpottaa myös kyky ilmaista tunteita, myös hankalia tunteita, kuten suuttumusta tai surua, rakentavalla tavalla. Jämäkkä on tunneälykäs ja aloittaa usein lauseensa minä-sanalla: minä olen ajatellut, minun arvioni mukaan tai minusta tuntuu. Vältetään arvailemasta, mitä muut tuntevat tai ajattelevat. Omia mieltymyksiä ei tyrkytetä muille, eikä väitetä tietävänsä varmasti, mitä muut

ajattelevat tai miten heidän tulisi elää oma elämänsä. Jämäkkä on hyvä kuuntelija ja hän tekee tarkkoja havaintoja toisista ihmisistä. Jämäkkä kysyy usein tarkentavia ja varmistavia kysymyksiä, jotta väärinkäsityksiä ei pääse syntymään. Toiselle tilan antaminen ei ole sama kuin alistuminen. (Luukkaala 2011, 236 - 237.)

Jämäkkä ei anna toisten keskeyttää ja nolata itseään. Hän kertoo rauhallisesti vuorollaan oman näkemyksensä asiasta ja perustelee kannanottonsa. Puhuesssa yllättävät ja huvittavat tilanteet ohitetaan nopeasti ja jatketaan puhetta siitä, mihin on päästy ennen keskeytystä. Mennään kuin juna eteenpäin kohti seuraavaa asemaa; tietyt asiat hoidetaan sovituksessa ajassa, eikä vilkuilla turhia sivuille. Sen jälkeen voidaan keskustella vapaammin, jos on jäänyt ylimääräistä aikaa. (Luukkaala 2011, 237.)

Jämäkkä osaa käyttää ei-sanaa oikein. Se on mahdollista sanoa kohteliaasti ja syylistämättä ketään. Jämäkkä osaa myös pyytää tarvittaessa apua ja myös antaa sitä vastavuoroisesti. Avun pyytäminen ei ole heikkoutta tai alistumista. Jämäkästi viestivän lähtökohta on omien oikeuksien ja tarpeiden esiin tuominen loukkaamatta muiden oikeuksia. He osaavat arvostaa itseä ja muita. Jämäkkä ottaa vastuun omasta elämästä, käyttäytymisestä, tunteista ja ajatuksista. Hän päättää elämän tosiasioiden merkityksen omassa elämässään. Jämäkkänä etsimme ratkaisuja, joissa otetaan huomioon myös toisten tarpeet. Jämäkkyuden perustana on terve itsekkyys ja hyvä itsetunto. Jämäkän kanssa on helppo keskustella ja hoitaa asioita sekä hänen kanssaan voidaan olla rakentavasti eri mieltä. (Luukkaala 2011, 237.)

4 TIIMITYÖ

Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä pysyvässä ryhmässä tai tiimissä, jolla on yhteinen tehtävä ja jolla on mahdollisuus itse suunnitella työtään. Ryhmä määritellään usein kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa olevaksi

yhteisöksi tai joukoksi, jolla on yhteiset tavoitteet. Työelämässä ryhmiä ja tiimejä voidaan perustaa hoitamaan jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai toisaalta vain jotain rajattua tehtävää varten. Ryhmässä työskentelyä on vaikea erottaa tavallisesta pienehköstä työyksiköstä, joka toimii tietyn työnjaon mukaan. (Tilastokeskus 2010.)

Tiimi voidaan määritellä pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimit voivat olla erimuotoisia ja erikokoisia. Vastuualueet voivat myös vaihdella suuresti. Monet tuotanto-, asiakaspalvelu- ja myyntitiimit ovat melko kiinteitä perustiimejä. Tiimin jäsenet vastaavat yhdessä jostakin kokonaisuudesta. Näitä tiimejä ovat monet tuotantotiimit tehtaissa, laivan rakentamisessa ja rakennusalalla. Tähän ryhmään voivat kuulua myös asiakaspalvelu- ja myyntitiimit, joissa jäsenet tekevät melko pitkälle samankaltaista työtä, kuten tarjoilijat, asiakaspalvelutoimiston työntekijät, hotellin vastaanottovirkailijat, terveyskeskuksen tai vanhainkotien eri osastojen työntekijät, myyjät tai myyntiosastojen henkilöstöt. (Katzenbach & Smith 1993, 59; Spiik 2004, 50–52.)

Monet palvelu- kehitys- tai aluemyyntitiimit ovat tiimejä, joissa jokaisella jäsenellä on oma vastuualueensa. Prosessin ja toimivuuden osalta vastuu on koko tiimin yhteinen. Tämänkaltaisia tiimejä ovat logistiikkatiimit, ravintolakeittiön tiimit, tuotantotiimit, ATK- ja suunnittelutiimit, tutkimusryhmät sekä hallinto- ja laskentatiimit. (Spiik 2004, 52.)

Ohjaus- ja johtotiimit ohjaavat jonkin suuremman kokonaisuuden tai tiimin toimintaa. Tuotannon ohjaustiimiin voivat kuulua tuotantopäällikkö, suunnittelija, ostaja ja tuotantotiimien vetäjät. Yritysten johtoryhmiä voidaan myös toisinaan kutsua tiimeiksi. Erillinen ohjaustiimi kannattaa perustaa, jos tiimin jäsenten lukumäärä kasvaa yli kymmeneen. Asiat suunnitellaan ja päätetään silloin pienissä ryhmissä, jotka on koottu koko tiimin edustajista. Sovittujen pelisääntöjen mukaan vaihdetaan vuosittain ohjaustiimin jäseniä, jotta valta ei kerry vain tietyille tiimin jäsenille. (Spiik 2004, 53–54.)

Tiimityöhön siirtyminen on monimutkainen muutosprosessi. Se voi olla suuri haaste niille, jotka eivät ole aikaisemmin tehneet yhteistyötä. Tiimityöskentely edellyttää uusien taitojen ja

valmiuksien oppimista, useasti myös omien asenteiden ja arvojen tarkistamista ja pohtimista. Kun tiimi on sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation tarkoitusten ja päämäärien kanssa, voidaan puhua varsinaisesta tiimityöstä. Tilanteet muuttuvat ja sen seurauksena myös tiimien tehtävät ja vastuut muuttuvat. Jos tiimissä on hyvä henki ja sen jäsenet voivat tuoda avoimesti esiin ajatuksiaan, löytää tiimi usein itse järkevän ja motivoivan tavan työskennellä. Tehtävät ja vastuu jakautuvat tasaisesti koko ryhmän jäsenille. Tehtävien ja vastuualueiden määrittäminen voi kuitenkin käytännössä olla vaikeaa. Tärkeää onkin määritellä tiimin tehtävät ja jokaisen tiimin jäsenen vastuualueet selkeästi. (Spiik 2004, 46.- 47, 58.)

Tiimityössä hyvin tärkeää on vuorovaikutus- ja keskustelutaidot. Työtiimin tulisi pystyä avoimeen keskinäiseen keskusteluun. Yhteisillä keskusteluilla voidaan vähentää ongelmia tiedonkulussa ja lisätä yhteistä ymmärrystä ryhmän yhteisistä tavoitteista. Organisaation ja johdon tuki on tärkeää avoimuuden ja vuorovaikutustaitojen parantamisessa. Koulutuksen merkitys ja siihen liittyen tavoitteenasettelu sekä sitoutuminen itse työhön tavoitteiden asettamisen jälkeen, on tärkeää tiimityössä. Vanhoista rutiineista poisoppiminen voi olla haasteellista. Tämä voi haitata tiimin työtä ja sen kehittymistä. Tiimityön tehokkuus voi jäädä sattumanvaraiseksi ilman järjestelmällistä koulutusta ja valmennusta. (Yli-Koski 2005, 74–78.)

4.1. Esimies tiimiorganisaatiossa

Tiimityön lisääntymisen myötä on hierarkkisuus väistynyt tai väistymässä valtaosassa organisaatioita. Työnjohtoesimiesten määrä on kasvanut tasaisesti. Lisäksi esimiehillä ei ole enää yhtä paljon alaisia kuin aikaisemmin. Työnjohdolliset yksiköt ovat pieneneviä. Esimiehen työ on jatkuvaa reagointia häiriöihin ja yllätyksiin. Työ pirstoutuu pieniin kokonaisuuksiin ja siihen kohdistuu ristiriitaisia odotuksia ja paineita. Tietotulva vaikeuttaa työn keskeisimpien asioiden havaitsemista ja kuitenkin olennaista tietoa on etsittävä ja tunnistettava. Ennen kaikkea esimiehen työ on jatkuvaa kommunikointia ja toimintaa ihmisten kanssa sekä vaikuttamista laajan ihmissuhdeverkoston piirissä. Johtajuus sisältää toiminnan, joka auttaa työryhmää pääsemään päämääräänsä. (Aarnikoivu 2010, 33.)

Johtajan tehtäviin kuuluu huolehtia, että työryhmää saavuttaa asetetut tavoitteet. Hän huolehtii vuorovaikutuksesta ja yhteisön sidosryhmäyhteisöstä. Lisäksi johtajan tehtäviin kuuluu sisäisestä integraatiosta huolehtiminen. Tämä tarkoittaa erilaisten osatoimintojen yhdistämistä, uuden tiedon vastaanottamista sekä sen yhdistämisestä entiseen, jotta organisaation toiminnan edellytykset säilyvät. Esimiehen tehtävänä on varmistaa päätöksenteot. Hänen tulee huolehtia, että perustehtävä toteutetaan ja että työyhteisö tuottaa parhaan mahdollisen tuloksen. Esimiehen ei tarvitse olla yli-ihminen, koska työryhmä voi kompensoida häneltä puuttuvia ominaisuuksia. Johtajuus muodostuu koko ryhmän toimivuudesta eikä vain esimiehen ominaisuuksista ja osaamisesta. (Aarnikoivu 2010, 33; Manka 2011, 112.)

Sisällöllisesti esimiehen työ voidaan jakaa päätöksenteon, informaation käsittelyn ja henkilösuhteiden ylläpidon kokonaisuuksiin. Esimiehen tehtäväroolit ovat odotuksia, joita työyhteisö ja sidosryhmät asettavat hänen työlleen ja ajankäytölleen. Roolien tärkeys, painoarvo ja niihin käytetty aika voivat vaihdella, mutta yhtään roolia ei voi jättää hoitamatta. Tehtäväroolit kuvaavat esimiehen toimenpideverkostoa, jossa yksittäiset toimenpiteet limittyvät toisiinsa tavoitteiden mukaisella tavalla. Henkilösuhderoolien hoitaminen on välttämätön edellytys jatkuvalle tiedon hankinnalle. Informaation hankkiminen, analysointi ja sen edelleen jakaminen on välttämätön ehto rationaaliselle päätöksenteolle. Nämä eri roolikokonaisuudet muodostavat keskenään toimivan työprosessin. (Paasivaara 2009, 11–12; Aarnikoivu 2010, 33- 34.)

Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöiden työssä onnistumista (Hirokawa 1988) ja viestinnällä on tärkeä rooli tämän tavoitteen saavuttamisessa (Barge & Hirokawa 1989; Väänänen 2010; Väänänen ym. 2010). Ammeter ja Dukerich (2002) pitävät tärkeänä, että esimies osaa tunnistaa työryhmän yhteiset tavoitteet, sen jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet sekä niiden yhteneväisyydet. Toor ja Ofori (2008) ovat kuvanneet esimiestyöhön liittyviä viestintätyylejä ihmisten ja asioiden johtamisen näkökulmista. Heidän mukaansa asioiden johtamiseen liittyy myös paljon kontrollointia, ohjausta ja vallitsevien olosuhteiden hallintaa. Ihmisten johtamiseen puolestaan liittyy vaikuttaminen motivaatitasolla sekä pyrkimys vallitsevien olosuhteiden muuttamisesta haluttuun suuntaan.

Hyvä esimies hallitsee vuorovaikutuksen ja viestinnän taidot. Hän panostaa näiden taitojen kehittämiseen. Lisäksi hän tiedostaa, että esimieheltä vaadittava viestintä on hyvin

moniulotteista ja haastavaa. Hänen tulee tunnistaa kuhunkin tilanteeseen liittyvät viestinnälliset haasteet ja on osattava tehdä valintoja sen suhteen mitä sanoo ja mitä jättää sanomatta. Vuorovaikutustilanteessa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot omaava esimies tiedostaa väärinymmärtämisen mahdollisuuden ja varmistaa, että yhteinen ymmärrys saavutetaan kysymyksien, tarkennuksien ja uudelleenmuotoilujen avulla. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan päivittäin johtamisessa, työn organisoinnissa, koordinoinnissa, delegoinnissa, palautteen antamisessa sekä kuuntelemisessa. Tärkeää on tiedostaa, että myös kuunteleminen on vuorovaikutustaito. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä ellei jopa tärkein tehtävä on merkityksen luominen alaisten työlle. Sen toteuttamiseen tarvitaan viestintää ja vuorovaikutusta. Jotta työntekijällä on mahdollisuudet ja edellytykset ymmärtää organisaation perustehtävä ja tavoitteet sekä oma osuutensa kokonaisuudesta eli työn merkitys, täytyy esimiehen ja alaisen välillä olla vuoropuhelua. Kun työntekijä on ymmärtänyt organisaation olemassaolon ja oman osuutensa kokonaisuudessa, kykenee hän sitoutumaan ja antamaan työpanoksensa työpaikkansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen heijastuu positiivisuutena työsuoritukseen. Ilman perustehtävän ja oman roolin ymmärrystä kokonaisuudessa työntekijä toimii hyvin pitkälti ulkoa ohjatusti ilman sitoutumista organisaatioon ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä näkyy työpanoksessa heikkona tai korkeintaan tyydyttävänä työsuorituksena. (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008, 904–915; Aarnikoivu 2010, 72 - 73.)

Esimiehen rooleista korostuu esimiehen tehtävät suhteessa henkilöstöön ja toiminnan kehittämiseen. Näiden lisäksi tulee esimiehen myös johtaa itseään ja panostaa itsensä kehittämiseen. Näin tehtävärooleihin voidaan lisätä myös itsensä johtaminen ja esimiehenä kehittyminen. Esimiehen tehtäväkenttä arjessa voidaan myös kiteyttää seuraavasti: huolehtia, ettei kukaan työntekijöistä jää yhteistyön ja verkostojen ulkopuolelle, tukea henkilöstöä yhteisiin asioihin, yhteistyön ja avoimen ilmapiirin kehittäminen, asioiden puheeksi ottaminen (myös vaikeat asiat), tiivis viestintä ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja työyhteisön yhteisten pelisääntöjen sopiminen yhdessä työntekijöiden kanssa. (Paasivaara 2009, 10–13; Aarnikoivu 2010, 34- 35.)

4.2. Alainen tiimiorganisaatiossa

Sanakirjan mukaan alainen on työntekijä, joka työskentelee toisen määräysten tai ohjeiden mukaisesti. Työntekijä määritellään fyysiseksi henkilöksi, joka on laitoksessa tai yrityksessä toisen palveluksessa tekemässä työtä. Alaisesta käytetään myös ilmaisuja asiantuntija, vastuuhenkilö, tiimiläinen tai projektityöntekijä. Edellinen näkemys saattaa hämärtää sen, että myös asiantuntijat ja asiantuntijayhteisöt tarvitsevat esimiestä. Hän koordinoi kokonaisuutta ja varmistaa sen, että työn tekemiseen on luotu puitteet, jotka auttavat parhaan mahdollisen työsuorituksen syntymistä. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaisuuden, jossa esimies tarvitsee esimies- ja johtamistaitoja ja työntekijä alaistaitoja, jotta työlle asetetut tavoitteet saavutetaan. Tärkeää on pitää mielessä, että rooli ei tee kenestäkään hyvää tai huonoa. Työelämässä selkeät roolit tukee kokonaisuuden kitkatonta toimintaa. (Aarnikoivu 2010, 35- 36.)

Alaisrooliin on joitakin yleisesti hyväksyttyjä sisältöjä. Minimivaatimus tulee lainsäädännöstä. Työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava osaltaan työturvallisuudesta, pidättäytyttävä kilpailevasta toiminnasta, huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta ja toimittava muutenkin asianmukaisesti (Työsopimuslaki 2001, 3.luku). Työntekijä ei saa käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti (Työturvallisuuslaki 2002, 4.luku).

Viime vuosina alaisen roolista ja toiminnasta puhuttaessa yhä useammin korostuu, että jokaisen tulee johtaa itseään ja omaa työtään. Esimiehen johtamisen lisäksi, tulee jokaisen johtaa itseään. Kontrollivoivasta johtajuudesta ollaan siirtymässä mahdollistavaan johtajuuteen. Näin korostuu työntekijän kyky ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti. Työntekijän ja alaisen rooliin kuuluvat velvoitteet työyhteisössä voidaan kiteyttää seuraavasti: omien asenteiden ja arvojen tarkastelu, sitoutuminen toimimaan organisaation perustehtävän ja tavoitteiden mukaisesti, työyhteisön jäsenten kohteleva hyvin ja kunnioittavasti, sitoutuminen arvostamaan vuorovaikutukseen sekä käyttäytyminen vastuullisesti, luottamuksellisen ilmapiirin syntymisen tukeminen, hyvä yhteistyö ja yhteisöllisyys. (Paasivaara 2009, 10–11; Aarnikoivu 2010, 36.)

Työyhteisön tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi edellyttävät, että esimiehen roolin, vastuun, oikeuksien ja velvollisuuksien ohella myös alaisen rooli, vastuu, velvollisuus ja oikeudet nostetaan esille. Alaisen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien korostaminen esimiehen vastaavien ohella kuvaa työnantajan suhtautumista alaiseen täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä eikä vain passiivisena toiminnan kohteena. Tärkeää onkin nostaa esimiestaitojen ohella esille myös alaistaidot, jotta työyhteisö onnistuu toiminnassaan parhaalla mahdollisella tavalla. Sisäistämällä oman roolinsa työyhteisössä, mihin se velvoittaa ja oikeuttaa, tuetaan hyvinvointia ja tavoitteiden saavuttamista työelämässä. Rooliymmärryksellä on tärkeä asema työelämätaitojen kokonaisuudessa. (Paasivaara 2009, 10–11; Aarnikoivu 2010, 37.)

5 PROJEKTIN KUVAUS

Projekti sana tulee latinan kielestä ja se tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Projektin tavoitteena on tietty päämäärä. Jokainen projekti on ainutlaatuinen, sillä on alku ja loppu. Sillä on suunniteltu aikataulu, resurssit ja oma projektiorganisaatio. Projektin hyvä toteuttaminen edellyttää, että työskentely on systemaattista, projektityön muotoa ja menetelmää noudattaen. (Rissanen 2002, 14–20.)

Projektiksi kehittyvä hanke alkaa jonkun ongelman tai kehittämiskohteen havaitsemisesta, johon pyritään löytämään ratkaisu tai ainakin parantamaan asiaa. Projektissa mukana olevien henkilöiden on uhrattava omaa aikaa ja energiaa sekä asetettava rohkeasti odotuksia. Hyvällä suunnittelulla ja toteutuksella saavutetaan yhteisen työn kautta toivottu lopputulos tai saadaan ainakin pieni osa ongelmaa hallintaan. (Rissanen 2002, 14–20.)

Projekti on melko uusi toimintamuoto. Sen keskeinen vahvuus on, että se kohdistuu monien erityyppisten ongelmien ratkaisemiseen alueilla, jotka liittyvät palveluihin, johtamiseen, organisaatioihin ja niiden henkilöstöön. Projektin vaikeutena voi olla se, että se ei saavuta päätöspistettä, vaan jatkuu vuodesta toiseen. Työyhteisön omista tarpeista nousevat projektit ovat usein arjen toimintaan liittyviä ja konkreettisia. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 8.)

Projektin tavoitteiden tulee tukea työyhteisön toimintaa. Projektin toiminnan lopputuloksena tulee syntyä positiivista vaikuttavuutta, jota koko työyhteisö tavoittelee. Projektin jäsenten

motivaatiolla on iso merkitys projektin onnistumiseen. Jos työyhteisön jäsenet eivät ole riittävästi sitoutuneet projektiin, suhtaudutaan myös sen toteuttamiseen välinpitämättömästi. Innostava projekti perustuu siihen, että koko työyhteisö on motivoituneena mukana projektin toteuttamisessa ja työyhteisön uudistamistyössä. (Paasivaara ym. 2008, 29–30.)

Projektiryhmän toiminta pohjautuu keskinäiseen vuorovaikutukseen. Toimivassa ryhmässä vuorovaikutus on avointa ja rehellistä. Tärkeää on myös, että ryhmän jäsenet osaavat kuunnella toisiaan. Projektin avulla voidaan saada osallistujat toimimaan yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Projekti voi olla kertaluonteinen, mutta siitä voidaan myös luoda pysyvää toimintaa tai jopa uusia terveyttä edistäviä projekteja. (Pietilä, Hakulinen, Hirvonen, Koponen, Salminen & Sirola 2002, 264.)

Projektin toteutuksen tulee olla joustavaa ja prosessin aikana uusia asioita opettavaa. Projektissa kehitetyt toimintamallit on saatava hyödynnetyksi käytännön toimintaan. Projekteissa voi olla myös ulkoisia ja sisäisiä riskejä. Ulkoiset riskit ovat projektityöstä riippumattomia tekijöitä, joiden varaan projektityö perustetaan. Sisäiset riskit puolestaan riippuvat projektityön omasta rajauksesta ja toteutustavasta. Kummatkin riskit voivat haitata toteutusta sekä vaarantaa tulosten kestävyyttä. Sen vuoksi niitä on tarkasteltava jo projektia suunniteltaessa. Riskien mahdollista toteutumista on seurattava koko projektin ajan, jotta projektia voidaan tarpeen mukaan muuttaa. (Silfverberg 2007, 30–31.)

5.1. Projektin tarkoitus ja tavoitteet

Projektin tarkoituksena on kehittää työpaikalle säännöllisesti kokoontuva keskusteluryhmä sairaanhoitajille, jossa käsitellään työssä esiin tulleita ongelmia ja myös onnistumisia. Opetellaan antamaan ja ottamaan vastaan sekä positiivista että negatiivista palautetta. Tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa projektin suunnitteluvaihetta. Tavoitteiden on oltava saavutettavia ja realistisia. Tavoitteet antavat projektille perussuunnan koko sen elinkaaren ajan. (Paasivaara ym. 2008, 123.)

Projektin tavoitteena on lisätä työhyvinvointia työyhteisöissä ja tuoda vanhuksille laadukas, viihtyisä, turvallinen koti-ilmapiiiri lisäämällä avoimuutta, vastuun ottamista, kuuntelemalla ja toisemme huomioon ottamalla. Kehittämällä sairaanhoitajille säännölliset keskusteluryhmät,

jossa keskustellaan päivien/viikkojen tapahtumat, onnistumiset/ ongelmatilanteet sekä opetellaan niihin ratkaisumalleja. Pidetään myös huolta, että tuloksia arvioidaan ja toimintaa jatketaan syklisesti, jotta työyhteisö hyvinvointi etenee tavoiteltuun suuntaan. Ryhmässä opetellaan vastaanottamaan ja antamaan sekä positiivista että negatiivista palautetta. Tavoite on että työyhteisöissä ymmärretään, että kaikkia tarvitaan ja osataan huomioida työtoverit paremmin.

Projektityöskentely on johtamistavaltaan tavoitteellista ja se selkiyttää vastuun jakamista sekä tarjoaa edellytyksiä luovalle ajattelulle ja yhteistyölle. Se myös tehostaa kommunikaatiota ja luo työskentelyyn suunnitelmallisuutta sekä tehostaa näin työntekoa. (Hakala 2000, 17–18.)

Tarkoituksena on, että henkilökunta on itse saanut vaikuttaa projektin suunnitteluun ja sen käynnistämiseen. Sairaanhoitajien mielipidettä on kartoitettu SWOT-analyysin avulla tehdyllä kyselyllä, jossa he vastasivat nimettömästi avoimiin kysymyksiin koskien työyhteisön vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Jokainen sai tuoda esille omia ideoita, ajatuksia toimivasta työtiimistä ja työhyvinvoinnista sekä sen merkityksestä työyhteisössä.

5.2. Projektin lähtökohdat ja toteutus

Aloitin ylemmän korkeakoulututkinnon opiskelut avoimina opintoina syksyllä 2010. Samoihin aikoihin siirryin myös yösairaanhoitajan työstä kaksi vuorotyöhön eli olen pääasiassa päivävuoroissa. Laitoin merkille aloittaessani päivätyön, että hoitajat olivat stressaantuneita. Miettiessäni opinnäytetyöni aihetta, halusin yrittää kehittää keinoja, jolla voitaisiin auttaa sairaanhoitajia jaksamaan paremmin omassa työssään ja näin lisäämään työhyvinvointia. Työpaikallamme oli ollut useita projekteja jo aikaisemmin, mutta ne oli kohdistettu potilashoidon parantamiseen. Keskustelin ajatuksestani työpaikallani ja sain kannustusta idealleni. Tein myös sairaanhoitajille kyselyn työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta SWOT-analyysin avulla (Liite 1). Tuloksissa tuli esille tarve näille keskustelutilaisuuksille. Päätin tehdä projektityönä sairaanhoitajille säännölliset kokoontumiset, joissa käsitellään työssä eteen tulevia ongelmia ja jokaisen sairaanhoitajan omaa jaksamista. Tilaisuuksissa keskustellaan asioista, jotka vaikeuttavat hoitotyötä tai ovat vaikuttamassa negatiivisesti hoitajien työviihtyvyyteen ja yhteishenkeen. Tilaisuudet eivät ole

kuitenkaan vain negatiivisten asioiden keskustelua, vaan siellä annetaan myös positiivista palautetta, kannustetaan toisiamme, annetaan neuvoja eri ongelmatilanteisiin, joita työssä on tullut. Keskustelutilaisuuksien tarkoituksena on parantaa työilmapiiriä ja auttaa hoitajia kannustamaan ja tukemaan toisiaan työssään. En voinut kuitenkaan tehdä opinnäytetyötä avoimissa opinnoissani, mutta ajatus sairaanhoitajien työhyvinvoinnin kehittamisestä työpaikallani kulki koko opintojen ajan mukani ja tein kaikki koulutuksen tehtävät tähdäten lopputyöni aiheeseen.

Syksyllä 2012 aloitin ylemmän korkeakoulututkinnon opinnot virallisena opiskelijana, jolloin aloitin myös opinnäytetyöni tekemisen. Tässä vaiheessa itselleni tuli kuitenkin ”opiskeluväsymys” ja tunsin, etten jaksakaan tehdä opiskelujani samalla tahdilla kuin aloittaessa. Olenkin tehnyt työtä pikku hiljaa oman jaksamiseni mukaan.

Työpaikallani ei tämänkaltaisia opiskelujen ohella toteutettavia projektitöitä ole ollut. Olen saanut työnantajalta luvan toteuttaa projektini, mutta olen kokenut, että olen yksin asiani kanssa. Työnantajan puolelta ei ole ollut kiinnostusta tekemiseeni, enkä ole kokenut saavani tukea työhöni heiltä. Työtoverini ovat suhtautuneet projektiin positiivisesti. Kuitenkin hekin kokevat, että itse työ vie niin paljon aikaa, ettei keskustelutilaisuuksille löydy aikaa kaiken kiireen keskellä.

Olen kysynyt työnantajalta luvan projektin toteuttamiseen jo syksyllä 2010. Minulla ei ole ollut virallista mentoria työnantajan puolelta. Minulla on opintojen aikana johtava hoitaja vaihtunut useamman kerran ja olen vain kertonut tehtävästäni heille ja he ovat kannustaneet minua toteuttamaan projektini. Koulusta minulla on ollut ohjaajina Airi Paloste ja Anneli Paldanius.

Keskustelutilaisuuksien oli tarkoitus alkaa jo kevään aikana, mutta työpaikallamme on ollut päällekkäin useampia projekteja ja hoitajien aika on mennyt projektien ja normaalien työtehtävien hoitamiseen. Tarkoituksena on kuitenkin saada tilaisuudet käynnistettyä kesälomien jälkeen viimeistään syyskuussa. Tilaisuudet on kerran kuukaudessa keskiviikkoisin aamupäivästä kello 10.00–11.00. Mukana ovat sairaanhoitajat. Ryhmän toiveiden ja tarpeiden mukaan voidaan tilaisuuksiin kutsua myös johtava hoitaja. Sairaanhoitajien raporttihuoneeseen laitetaan laatikko, johon jokainen voi laittaa lappuja, joihin on kirjoitettu asioita, joita haluaa keskustella palaverissa. Näin voidaan myös ottaa

esille vaikeampiakin asioita, joiden koetaan vaikeuttavan sairaanhoitajien yhteistyötä ja jokaisen omaa työhyvinvointia.

6 ETIIKKA JA LUOTETTAVUUS PROJEKTISSA

Etiikalla tarkoitetaan tutkimusalaa, jonka tutkimuskohteena on moraali. Joskus termejä moraali ja etiikka käytetään toistensa synonyymeinä. Etiikassa pyritään selvittämään tutkimuksen keinoin mitä tarkoittaa hyvä ja paha, oikea ja väärä sekä miten moraalisia kysymyksiä tulisi lähestyä. (Leino – Kilpi & Välimäki 2003, 30- 31.)

Projektityössä etiikalla tarkoitetaan, mikä on oikein ja väärin projektityöskentelyn eri vaiheissa. Siinä käsitellään moraalisia kysymyksiä hyvästä ja pahasta samalla tavalla kuin esimerkiksi hoitoetiikassa, ympäristöetiikassa ja tutkimusetiikassa. Keskeisiä asioita ovat yksilön oikeus päättää omasta elämästä, oikeudenmukaisuus, pyrkimys hyvään ja ehkäistä ja estää kärsimystä. (Macheridis 2009, 168- 169.)

Projektityössä tulee välttää epärehellisyyttä kaikissa osavaiheissa. Keskeisiä huomioon otettavia asioita ovat: toisen kirjoittajan tekstin plagiointi, jonkun muun tutkijan osuuden vähättely, oman tutkimuksen plagiointi sekä tuloksien yleistäminen kritiikittömästi kaunistelemalla tai sepittämällä. Myöskään raportointi ei saa olla puutteellista tai harhaan johtavaa. Epämääräinen tai puutteellinen lähteisiin viittaaminen on plagioinnin yleisimpiä ongelmia. Toisilta saadut tiedot ja ajatukset tulisi merkitä asianmukaisin lähdeviittein. (Mäkinen 2005, 187; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 26- 27, 117- 118.)

Projektityössäni aineiston kritisointi ja punnitseminen ovat lisänneet työn luotettavuutta. Lähdeaineistoa on hyvä arvioida ennen sen käyttöä. Tulisi ottaa huomioon lähteen ikä, uskottavuus ja kuka on lähteen kirjoittaja. (Mäkinen 2005, 136; Hirsjärvi ym. 2010, 113- 114.) Hankin projektin kirjallisuutta kirjastojen avustuksella. Aineistoa oli helposti saatavilla. Käytiin työssäni luotettavista lähteistä kerättyä materiaalia, mahdollisimman uutta kirjallisuutta sekä luotettavia tarkastettuja Internet-lähteitä lisäämään luotettavuutta. Lähteet merkitsin opinnäytetyön kirjallisten ohjeiden mukaan, joten niiden alkuperän voi lukija halutessaan tarkastaa.

7. POHDINTA

Työpaikan tärkein voimavara on hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen, kilpailukykyyn ja maineeseen. Työnantajan panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä moninkertaisena takaisin. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet ovat taloudellisesti kannattavia. (Työturvallisuuslaitos 2013.)

Työvoiman ikääntyminen uhkaa työpaikkojen kilpailukykyä. Ihmiset tulisi saada viihtymään ja jaksamaan työssä entistä kauemmin. Eläkkeellesiirtymisikää on suunniteltu nostettavaksi ylöspäin. Työssäkäyvien ikäluokat pienenevät ja olisi tärkeä kyetä pitämään työpaikalla olevat työntekijät hyvinvoivina ja mahdollisimman terveisinä pitkään. Kokemusta tulisi arvostaa esimerkiksi muokkaamalla työtehtäviä yksilöllisemmin kuin mitä nykyään tehdään.

Laaja ikärakenne ja lisääntynyt monikansallisuus vaativat työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia. Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet maksavat sekä yritykselle että yhteiskunnalle työntekijän kärsimysten lisäksi. Työhyvinvoinnin pysyvälle kehittämiselle asettaa haasteita jatkuvasti lisääntynyt masennus työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttajana.

Työpaikkojen esimiehillä on tärkeä merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnille. Uusissa johtamismalleissa korostetaan osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyttä. Toimiva esimies ja alaissuhde, hyvä informaation kulku esimieheltä alaiselle, työntekijälle annettava positiivinen palaute sekä esimiehen tuki ja kannustaminen ovat asioita, joihin esimiehen tulisi kiinnittää huomiota työssään, jotta työntekijät viihtyvät ja voivat hyvin työyhteisössä. Työntekijöiden tulisi keskenään huolehtia, että työpaikalla on avoin ja salliva ilmapiiri. Ongelmat, jotka vaikeuttavat työyhteisön toimintaa, työntekijöiden työssäjaksamista tai työilmapiiriä, keskustellaan yhdessä ja pyritään löytämään ratkaisuja ongelmiin, jotta työilmapiiri ja työssäjaksaminen säilyy työyhteisössä.

Työpaikan ilmapiirillä ja sillä, miten ihmiset työssään viihtyvät, on suuri merkitys. Jos ilmapiiri on huono ja työviihtyvyys alhainen, työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, heillä on runsaasti sairauspoissaoloja, he siirtyvät herkemmin ennenaikaiselle eläkkeelle, heidän keskinäinen yhteistyönsä ei toimi ja heidän työtehonsa on alhaisempi kuin mitä se voisi olla.

Jos taas ilmapiiri on hyvä ja työviihtyvyys korkea, työntekijät ovat terveempiä, he pysyvät talossa pidempään, tekevät enemmän yhteistyötä keskenään, ovat aloitekykyisempiä ja innovatiivisempia ja saavat enemmän aikaiseksi. Työyhteisön henkinen hyvinvointi on yrityksen tärkein voimavara. (Ahola ym. 2002, 7.)

Aloitin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot syksyllä 2010. Miettiessäni aihetta tehtävälle oli työpaikallani sairaanhoitajien keskuudessa kireä ilmapiiri. Monet olivat stressaantuneita kasvavasta työtaakasta johtuen. Asioista ei jaksettu eikä ehditty keskustella. Esillä keskusteluissa oli työhajautuksen tarve tai jonkunlaisen keskusteluryhmän perustaminen ryhmälle, jossa voitaisiin keskustella työssä tulevista ongelmista tai ryhmän sisällä olevista ongelmista. Organisaatiouudistuksia oli vuosien varrella ollut useita. Johtava hoitaja oli vaihtunut tiheästi. Koettiin, että informaation kulku työnantajalta työntekijöille ei toiminut kunnolla.

Olen ollut varsinaisena opiskelijana koulussa syksystä 2012. Tällä hetkellä tilanne sairaanhoitajien työilmapiirin suhteen on parempi kuin vuonna 2010. Sairaanhoitajat tukevat toisiaan enemmän kuin aikaisemmin. Tämä tulee esille myös kyselyn (Liite 1) vastauksista. Johdolta saatavan informaation kulku koetaan edelleen huonona. Heiltä saatu tuki arvioidaan riittämättömäksi. Työpaikalla on jatkettu uudistamisia ja niistä annettu tieto on koettu hajanaiseksi ja puutteelliseksi. Tärkeäksi avuksi lisäämään työhyvinvointia ja työssäjaksamista ovat yhteiset keskustelut. Kyselyn vastauksien perusteella valitsin kehittämisen aiheeksi luoda projektityönä säännölliset keskusteluryhmät sairaanhoitajille, joissa voidaan ottaa esille työssä tulevat pienemmät ja isommat ongelmat. Keskustelutilaisuuksissa voidaan yhteisesti miettiä, kuinka työnjohdon ja työntekijöiden tiedonkulkua voidaan parantaa. Ryhmässä voidaan löytää ratkaisuja myös työnjohdon ja työntekijöiden välisten suhteiden parantamiseen. Keskustelutilaisuudet järjestetään kerran kuukaudessa. Sairaanhoitajien raporttihuoneeseen laitetaan laatikko, johon jokainen voi kirjoittaa lapulle asioita, joita haluaa ottaa esille keskusteluissa. Tilaisuuksissa voidaan myös keskustella asioista, jotka ryhmä kokee tärkeiksi. Opetellaan myös positiivisen palautteen antamista ja yritetään yhdessä kehittää työtämme mielekkäämmäksi, jotta jokainen meistä viihtyisi työyhteisössä ja kokisi työniloa. Jos asioihin puututaan ajoissa, eivät ne edes pääse kasvamaan isoiksi ongelmiksi. Tarkoituksena on, että työntekijät kokevat, että me teemme työtä yhdessä toisiamme auttaen. Yhdessä keskustellen ja kokemuksia vaihtaen jaksamme

suorittaa työtämme mahdollisimman tehokkaasti ja potilaita, omaisia sekä toisia työtovereita kunnioittavasti.

Olen pyrkinyt noudattamaan projektityön eettisiä periaatteita koko projektin ajan. Kysely, jonka tein sairaanhoitajille, suoritettiin nimettömänä. Vastauksista ei käynyt ilmi, henkilöllisyys. Vastauslomakkeet sai jättää huomaamattomasti niille varattuun paikkaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä olen pyrkinyt käyttämään mahdollisimman uutta lähdeaineistoa. Olen lukenut uusimpia väitöskirjoja ja tutkimuksia työhyvinvoinnista ja näin pystynyt hyödyntämään tuoreinta tietoa aiheesta. Olen välttänyt plagiointia ja tuonut selvästi lähdeviitteiden merkintöjen avulla esille mikä on ollut lähteisiin viittaavaa tietoa, ja mikä on ollut omaa tuotosta.

Mielestäni projektin teko on ollut antoisaa ja mielenkiintoista, mutta välillä olen kokenut projektityön tekemisen myös raskaaksi perheen ja työn ohella. Ajan löytäminen kirjoittamiselle on ollut välillä vaikeaa. Olen kirjoittanut työtä pääsääntöisesti vapaapäivinä. Koin, että halusin rauhassa keskittyä kirjoitustyöhön ja monesti töiden jälkeen en enää jaksanut alkaa pohtia työhyvinvoinnin kysymyksiä. Projektityö on kuitenkin tuonut syvempää ymmärrystä työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin: esimiehen ja alaisen välisen suhteen sekä työyhteisön merkitykseen työntekijän työssäjaksamiseen.

Olen nyt tekemässä jo kolmatta projektityötäni. Jokainen työ on tuonut lisää ymmärrystä ja syvyyttä projektien merkitykseen työyhteisön kehittämismahdollisuutena. Olen kokenut, että opinnäytetyön tekeminen projektityönä, tuo konkreettisen muutoksen työyhteisöön. Sen avulla voidaan saada pysyviä muutoksia ja parannuksia työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Tärkeää on kuitenkin työn johdon ja työyhteisön tuki projektin aikana. Jos tuki puuttuu, tulee projektin tekemisestä hyvin yksinäistä ja välillä jopa turhauttavaa. Tärkeää on saada palautetta, että projektista on tulossa sellainen, että siitä on todella hyötyä työyhteisöön ja että se on mahdollista ottaa käytäntöön. Koen tärkeäksi myös sen, että projekti toimii innostajana myös jatkaa toimintaa tulevaisuudessa projektin päättymisen jälkeen.

Projektityö on hyvin hyödynnettävissä työpaikalle. Sen avulla voidaan ehkäistä pienten ongelmien tai epäselvyyksien muuttumista isoiksi ja työtä vaikeuttavaksi epäkohdiksi. Keskustelutilaisuuksien avulla opitaan avoimuutta, ongelmien ratkaisumahdollisuuksia,

informaation antamista ja vastaanottamista, kehitetään vuorovaikutustaitoja sekä opitaan rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista. Projektityön mallia voidaan hyödyntää myös muihin työntekijäryhmiin ja eri osastoille. Uskon, että mallilla on käyttöä laajasti koko organisaatiossa.

Jatkotyönä tälle projektille voisi tehdä kyselyn projektissa mukana olleille sairaanhoitajille keskustelutilaisuuksien merkityksestä työhyvinvoinnille. Kuinka he ovat kokeneet tilaisuudet ja ovatko ne auttaneet sairaanhoitajaryhmää avoimempaan vuorovaikutukseen, toistensa tukemiseen ja esimiesten ja alaisten välisten suhteiden parantamiseen? Projektia voisi myös laajentaa muihin ammattiryhmiin, eri osastoille ja kaikkiin Haaparannan kunnan työyksiköihin.

Tämän projektin avulla on kiinnitetty huomiota psyykkiseen ja sosiaalisen työhyvinvointiin. Fyysisen työhyvinvointiin on työnantaja satsannut antamalla työntekijöille taloudellista tukea liikuntaharrastuksiin. Kaikille työntekijöille tehtävät säännölliset terveystarkastukset eivät ole vielä toiminnassa. Eräs jatkotyön aihe voisi olla säännöllisten työterveystarkastusten aloittaminen projektityönä koskemaan kaikkia kunnan työntekijöitä. Tämän projektin käynnistyttyä ja tarkastusten alettua, voisi myöhempien vuosien jatkotutkimusaihe olla terveystarkastuksen merkitys sairauksien ennalta ehkäisevänä työmuotona ja niiden merkitys työntekijöiden haluun pyrkiä terveellisiin elämäntapoihin ja sairauksien ehkäisyyn liikunnan ja terveellisen ravinnon avulla sekä terveystarkastusten ja ennalta ehkäisevän hoitotyön vaikutus työntekijöiden sairauspoissaoloihin.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H 2010. Työelämä - menesty & voi hyvin. Juva: WSOYpro Oy
- Allen, K, R 2003. Launching new ventures an entrepreneurial approach. Third edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ammeter AP & Dukerich JM 2002 Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal* 14(4): 3–10
- Barge JK & Hirokawa RY 1989 Toward a communication competency model of group leadership. *Small Group Research* 20(2): 167–189.
- Brady-Schwartz, DC 2005. Further Evidence on the Magnet Recognition Program: Implications for Nursing Leaders. *Journal of Nursing*. 35 (9): 397-403.
- De Pree, M 2004. Leadership is an Art. Doubleday.
- Estryn-Behar, M & Van der Heijden, B I & Van der Heijden, J. M & Oginska, H & Camerino, D & Le Nezet, O & Conway, PM & Fry, C & Hasselhorn, H-M 2007. The impact of social work environment, teamwork characteristics, burnout, and personal factors upon intent to leave among european nurses. *Medical Care*; 45(10):939-950.
- Forma, P 2004. Työhön suhtautuminen ja työssä jatkaminen. Teoksessa Forma P & Väänänen J (toimituskunta) 2004. Työssä jaksaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Hakala, J 2000. Creative Thesis writing – A guide to development and research work. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Hart SE 2005. Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover Intentions. *Journal of Nursing Scholarship* 37 (2), 173–177.
- Hirokawa RY 1988. Group communication and decision-making performance: A continued test of the functional perspective. *Human Communication Research* 14(4): 487–515.
- Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy
- Hult, C & Svallfors, S 2002. Production Regimes and Work Orientations: A Comparison of Six Western Countries. *European Journal of Sociological Review* 18, 315-331
- Jackson-Malik, PJ 2005. Organizational climate and hospital nurses' job satisfaction, burnout, and intent to leave. Dissertation. University of Pennsylvania.

- Julkunen, R 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Juuti P. & Vuorela, A 2002 Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jyväskylän yliopisto 2010. Vuorovaikutustaidot. Luettu 22.10.2011 osoitteesta:<http://jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/osallistujat/yksilo/vuoro/vaikutustaidot.html>
- Jääskeläinen, A 2013. Yhteistyö ja tavoitteellisuus auttavat työhyvinvoinnin kehittämisessä. Väitös. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Katzenbach J, R & Smith D, K 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. 2. painos. Weilin+ Göös.
- Koivisto, K 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kuoppala, J & Lamminpää, A & Liira, J & Vainio, H 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. Journal of Occupational and Environmental Medicine 50 (8)
- Laine, M 2007. Terveysthuolto ja sosiaalipalvelut. Teoksessa Kauppinen T & Hanhela R & Heikkilä P & Kasvio A & Lehtinen S & Lindström K & Toikkanen J & Tossavainen A (toimituskunta) 2007. Työ ja terveys Suomessa. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy: 396- 399.
- Leino – Kilpi, H & Välimäki, M 2003. Etiikka hoitotyössä. Juva: WS Bookwell Oy
- Luukkaala J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa,,, - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Macheridis, N 2009. Projektaspekter – Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt. Lund: Studentlitteratur
- Manka, M-L 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOY pro Oy
- Mäkinen, O 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Karisto Oy
- Nakari, M-L 2008. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus.. Väitös. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Northouse P, G 2004. Leadership theory and practice. (3rd ed.). California: Thousand Oaks
- Otala, L & Ahonen, G 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WS Bookwell Oy
- Paasivaara, L & Suhonen, M & Nikkilä, J 2008. Innostavat Projektit.

Suomen sairaanhoitajaliitto. Sipoo: Silverprint

Paasivaara, L 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Parsons, ML & Stonestreet J 2004. Staff nurse retention. Laying the groundwork by listening. Nursing Leadership Forum Spring; 8(3):107-13.

Parviainen T & Sarvimäki A 1999..Hoitotyön johtamisen eettiset lähtökohdat. Teoksessa Simoila R & Kangas R & Ranta J. Hoitotyötä johtamaan. Tampere: Tammer-Paino Oy

Pietilä, A-M & Hakulinen, T & Hirvonen, E & Koponen, P & Salminen, E-M & Sirola, K 2002. Terveysten edistäminen. Uudistuvat työmenetelmät. Juva: WS Bookwell Oy

Rauramo, P 2008. Työhyvinvoinnin portaavat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy

Rissanen, T 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Siitonen J & Repola H & Robinson H 2002 Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen.
Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämässä - tutkimushankkeen tulosten esittelyä. (2. korjattu painos). Työtieteen laboratorion hankeraportteja No.16. Oulun Yliopisto..

Silfverberg, P 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki, Yliopistopaino.

Spiik, K-M 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy

STM 2001. Valtioneuvoston periaatepäätös Terveys 2015-kansanterveysohjelmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2001:4.

Svallfors, S & Halvorsen, K & Andersen J G 2001. Work orientations in Scandinavia. Employment Commitment and Organizational Commitment in Denmark, Norway and Sweden. Acta Sociologia 44 (2), 139-156

Tilastokeskus 2010. Tiimityö. Luettu 22.01.2011 osoitteesta:
<http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

TTL 2003.Työkykyä ylläpitävän toiminnan osatekijät. Luettu 5.12.2010 osoitteesta: www.kts.fi/tyohyvinvointi_kunta_alalla2003

Toor SR & Ofori G 2008. Leadership versus Management: How They Are Different,

and Why. Leadership and Management in Engineering 8: 61–71.

Työsuojelulaki. 2001. Luettu 2.5.2013 osoitteesta:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos 2013. Työhyvinvointi. Luettu 20.7.2013 osoitteesta:
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työturvallisuuslaki 2002. Luettu 2.5.2013 osoitteesta:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vårdförbundet 2004. Nyfiken om utveckling av vården, yrket och lönen
 .Stockholm: Rolf Tryckeri AB.

Väänänen M 2010 Communication in high technology product development projects.
 Project personnel's viewpoint for improvement. Acta Universitatis Ouluensis C 364.

Väänänen M & Belt P & Lin B 2010 Enhancing high-tech product development through
 communication. International Journal of Management and Enterprise Development
 9(4): 405–419.

Wat D & Shaffer M.A 2005. Equity and relationship quality influences on organizational
 citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment.
 Personnel Review 34 (4): 406-422.

Yli-Koski, S 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro-gradu-
 tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos

LIITTEET

(Liite 1) 1(6)



Klippanin sairaanhoitajien työyhteisön/työilmapiirin kehittäminen –
kysely työhyvinvoinnista SWOT-analyysin avulla

Anna-Mari Kinnunen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveysten edistämisen koulutusohjelma
Terveystenhoitaja (Ylempi AMK) Master of Health Care
KEMI 2013

1. SWOT-ANALYYSI

SWOT-analyysi on usein käytetty arviointimenetelmä yritysten ja yhteisöjen strategisessa suunnittelussa. Menetelmää voidaan käyttää jonkin idean hyödynnettävyyden arviointiin. Sen etuja on helppokäyttöisyys, mutta tulosten hyödynnettävyys ei aina ole itsestään selvää. (Ok-opintotukikeskus, 2013; Qualitas forum, 2013.)

Menetelmän avulla osallistujat määrittelevät arvioinnin kohteen (järjestön nykytila, kehittämisidea) vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (objectives) ja uhat (threats). SWOT-nimi tulee osa-alueiden englanninkielisestä nimestä. Eri ulottuvuudet kirjataan yleensä nelikenttään. Menetelmässä arvioinnin osa-alueita voidaan kartoittaa varsin joustavasti: jokainen arviointiin osallistuja voi esim. täyttää nelikentän itse, niistä voidaan keskustella ryhmissä tai niitä voidaan kerätä laajoilta joukoilta sähköpostitse. (Ok-opintotukikeskus, 2013; Opetushallitus, 2013.)

Vahvuudet ovat organisaatiosta tai arvioitavasta ideasta itsestään lähtöisin. Voidaan esim. miettiä järjestön ominaispiirteitä, rakenteita ja toimintakulttuuria. Vahvuuksia kartoitettaessa voidaan esittää kysymyksiä: Mikä meillä on hyvää? Mikä toimii? Missä on onnistuttu? Vahvuuksien kartoittamisessa on tärkeää olla realistinen ja rehellinen. Asioita ei tule liioitella, mutta ei pidä olla liian vaatimatonkaan. (Ok-opintotukikeskus, 2013; Opetushallitus, 2013.)

Heikkoudet lähtevät ryhmän sisältä. Voidaan analysoida esim. rakenteita ja toimintakulttuuria. Mikä esim. järjestössä on sellaista, joka estää suunnitelmia toteutumasta? Heikkouksia kartoitettaessa voidaan tehdä kysymyksiä: Missä emme ole onnistuneet? Mikä ei toimi hyvin? Mitä pitäisi välttää tulevaisuudessa? Tärkeää on, että ei mennä henkilökohtaisuuksiin: yhden ihmisen toimintaa ei voi eikä kannata nimetä järjestön heikkoudeksi. (Ok-opintotukikeskus, 2013; Opetushallitus, 2013.)

Mahdollisuudet juontuvat ulkomaailmasta käsin. Järjestön tai jonkin idean mahdollisuuksiin vaikuttavat mm. erilaiset vallalla olevat väestötrendit sekä paikallisesti että laajemmin, yhteiskunnallinen, teknologinen ja taloudellinen kehitys. Onko ihmisillä varaa osallistua? Onko media kiinnostunut? Voidaan pohtia, miten järjestö voi osaltaan vahvistaa myönteistä kehitystä. (Ok-opintotukikeskus, 2013; Opetushallitus, 2013.)

Uhat ovat lähitulevaisuudessa näkyviä ongelmia tai asioita, joita tulisi välttää. Esim. vapaaehtoistoiminnan muutokset voidaan kokea uhkana. Kuten mahdollisuudetkin, uhat ovat ulkoisia. Nekin lähtevät ympäröivästä yhteiskunnasta ja niitä voivat aiheuttaa samat asiat kuin mahdollisuuksiakin. Uhkia kartoitettaessa kannattaa miettiä paitsi suoranaisia uhkia, myös asioita, joita tulee seurata, jotta niiden negatiiviset vaikutukset voidaan minimoida ennen kuin niistä muodostuu aitoja uhkia. (Ok-opintotukikeskus, 2013; Opetushallitus, 2013.)

Swot-menetelmän etuja on se, että se on helppo toteuttaa, eikä se vie paljoa resursseja. Menetelmä vaatii tarkkaa ohjeistusta, että osallistujat vastaavat oikeisiin kysymyksiin. Tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää esim. käyttämällä niitä pohjana ryhmätöille, joissa laaditaan konkreettisia toimenpiteitä esim. uhkien välttämiseksi. Tämä edellyttää priorisointia: järjestön kannalta oleellisista tekijöistä voidaan vaikka äänestää. Jos taas tekijät on saatu esim. nettikyselyn avulla, niiden esiintymistiheys vaikuttaa siihen, miten tärkeäksi jokin asia koetaan. Joko se vaikuttaa järjestöön laajasti tai johonkin ryhmään sen sisällä tai ulkopuolella syvällisesti. (Ok-opintotukikeskus, 2013.)

Työkalu on yksinkertainen täytettävä lomake, jolle voidaan tallentaa Swot-analyysin keskeiset tulokset. Tätä työkalua on helppo käyttää. Swot-analyysin tekoon osallistuvat täyttävät kohtia yksin tai ryhmissä. Lomakkeet voidaan kerätä pois, niistä voidaan keskustella ja tehdä yhteenvedot tai niitä voi soveltaa jokaisen itse parhaakseen katsomallaan tavalla. (Ok-opintotukikeskus, 2013.)

2. KYSELYN TOTEUTUS

Olen tehtävässäni tutkinut työpaikkani työhyvinvointia ja työssäjaksamista SWOT-analyysin (Liite 1) avulla. Siinä kartoitettiin neljä eri osa-aluetta työilmapiiriin liittyen: tämän hetkiset vahvuudet ja heikkoudet työpaikalla, työpaikan tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat, kuinka vahvuuksia voidaan kehittää edelleen, miten heikkouksia voidaan poistaa, miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten voidaan torjua uhkia. Tein kyselyn Klippanin sairaanhoitajille. He saivat vastata kyselyyn nimettöminä. Vastaukset jätettiin kirjekuoreen sairaanhoitajien raporttihuoneeseen. Kyselyn tulokset käsitelin luottamuksellisesti ja eettisen näkökulman huomioiden. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa tämän hetkistä työilmapiiriä sekä saada sairaanhoitajilta ehdotuksia työhyvinvoinnin lisäämiseksi työpaikallamme. Tavoitteena oli saada tietoa, mitkä asiat sairaanhoitajat kokevat työhyvinvoinnin kannalta suurimpina ongelmina ja olisiko heillä itsellä mahdollisesti ideoita ongelmien ratkaisemiseksi ja oman työssäjaksamisen lisäämiseksi. Pyrin kehittämään työssäjaksamista ja työilmapiiriä tekemällä projektityön kyselystä saatujen vastausten pohjalta.

3. KYSELYN TULOKSET

Tämän hetken työtilanteen vahvuuksina pidettiin, että ryhmä on pieni, jolloin asioista on helppo keskustella. Työ on itsenäinen ja jokaisella hoitajalla on selkeä oma vastuualueensa. Lisäksi koettiin, että loman saaminen järjestyy tarvittaessa ja työnantaja on tässä asiassa joustava.

Heikkouksina koettiin, että informaation kulku työnantajalta työntekijöille on huonoa. Esimies on vaihtunut tiheään, joka aiheuttaa huonoa jatkuvuutta ja epäselvyyksiä työtehtävien jakamisissa. Organisaatiouudistuksissa, jossa kotisairaanhoito siirtyi maakäräjiltä kunnalle, ei työnantajalta ole saanut selkeää tietoa työtehtävien jaosta. Viesti on ollut ristiriitaista ja

työtehtävien rajat ovat epäselvät. Lisäksi sairaanhoitajat työskentelevät useasti yksin työvuorossa, jolloin ei vastuuta voi jakaa kollegoiden kanssa. Vastauksista tuli myös ilmi, että vastuun koettiin kasvavan koko ajan, joka tekee kireää ilmapiiriä työntekijöiden välille.

Tulevaisuuden mahdollisuuksista tärkeäksi koettiin, että työtä tulisi kehittää sairaanhoitajien näkökulmasta. Tärkeää on myös tuen saaminen eri työtilanteissa. Organisaatiomuutoksissa tulisi työntekijöitä kuunnella enemmän, jolloin ratkaisut palvelisivat paremmin työyhteisöä.

Tulevaisuuden uhkana nousi työtehtävien lisääntyminen, joka luo kireää työilmapiiriä. Pelkona oli myös vastuun kasvaminen. Organisaatiomuutoksessa vielä monet asiat ovat avoinna ja tämä huonontaa työilmapiiriä. Työttömyys koettiin myös tulevaisuuden uhkana jossakin vastauksessa.

Vahvuuksien kehittämiseen toivottiin jatkokoulutusmahdollisuuksia. Työnkierrolla, vastuualueita vaihtamalla, tuen saamisella muutostilanteissa, positiivisten kokemusten ja tietojen jakamisella kollegoiden välillä ja avoimuudella uskottiin olevan mahdollista kehittää työpaikan vahvuuksia edelleen.

Heikkouksien poistamisen keinoina koettiin vahva johtajuus, yksi esimies, jonka puoleen voi kääntyä ja joka hoitaa kaikki asiat. Johtoportaalta toivottiin selkeitä vastauksia työntekijöiden kysymyksiin, jolloin jäisi pois työntekijöiden keskinäinen syyttely. Kaikkien tulisi pyrkiä luomaan hyvä työilmapiiri ja tukea toisiaan.

Mahdollisuuksien hyödyntämiseen toivottiin työnohjausta tai palaveriteita, joissa yhdessä keskusteltaisiin uudistuksista ja käytännöllisesti järkevistä ratkaisuista. Uhkien torjuntaan haluttiin, että työnantaja ottaisi enemmän kantaa asioihin sekä kävisi läpi vastuualueita ja työtehtävien määrää. Esille tuleviin ongelmiin tulisi puuttua ja niihin pitäisi etsiä ratkaisuja.

LÄHTEET

6(6)

Opetushallitus. 2013. Swot-analyysi. Luettu 15.3.2013.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Työsuojeluhallinto. 2013. Henkinen hyvinvointi työssä. Luettu 22.3.2013.

<http://www.tyosuoja.fi/fi/hyvinvointi>

Qualitas forum. 2013. Swot-analyysi. Luettu 15.3.2013.

<http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>